



Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios- ECACEN

Especialización en Gerencia Estratégica de Mercadeo EGEM

Proyecto de grado

1

**Manual de Excelente Servicio al Cliente, una Experiencia Memorable en la oficina Claro**

**Florencia**

Cenelia Medina Mosos C.C 1.117.495.261

Heidy Carmenza Mosquera Godoy C.C. 30.508.781

Universidad Nacional Abierta y a Distancia Unad

Escuela de Ciencias Administrativas Económicas y de Negocios

Especialización en Gerencia Estratégica de Mercadeo

2017

**Manual de Excelente Servicio al Cliente, una Experiencia Memorable en la oficina Claro**

**Florencia**

Cenelia Medina Mosos C.C 1.117.495.261

Heidy Carmenza Mosquera Godoy C.C. 30.508.781

**Directora De Grado**

Sandra Migdonia Tovar Trujillo

Universidad Nacional Abierta y a Distancia Unad

Escuela de Ciencias Administrativas Contables Económicas y de Negocios

Especialización en Gerencia Estratégica de Mercadeo

2017

### **Dedicatoria**

Primeramente, a Dios por darnos la sabiduría de poder culminar este sueño tan anhelado y por enriquecer nuestra alma para no desistir en el camino e iluminar nuestra mente; y por haber colocado a aquellas personas que han sido nuestro soporte y compañía durante todo este proceso educativo maravilloso.

A nuestras madres Francia Ludia Godoy Oviedo (QEPD) y María Elena Mozos por habernos dado la vida, amarnos mucho y enseñarnos a ser unas mujeres guerreras y perseverantes en la búsqueda de nuestros sueños.

Nuestras hermanas, Francia Milena Mosquera, Yolima Constanza Mosquera, Johana Medina Mosos, por estar con nosotras y apoyarnos siempre, las queremos mucho.

A nuestros hijos Cristopher Alejandro y Silvana Lucia, para que vean en nosotras un ejemplo a seguir.

A nuestros esposos Miguel Padilla y Cristhian Zamora por compartir los buenos y malos momentos, por su gran apoyo y motivación para la culminación de nuestros estudios profesionales y para la elaboración de esta tesis.

Finalmente a todos los Tutores y Directora de curso, que marcaron cada etapa de nuestro camino universitario, y que nos ayudaron en asesorías y dudas presentadas en la elaboración de la tesis.

### **Agradecimientos**

Queremos agradecer en primer lugar a Dios, por guiarnos en el camino y fortalecernos espiritualmente para empezar un camino lleno de éxito.

Nuestros más sinceros agradecimientos a nuestra tutora de proyecto Sandra Migdonia Tovar Trujillo, quien con su conocimiento y su guía fue una pieza clave para que pudiéramos desarrollar este trabajo, donde sus enseñanzas y aportes fueron imprescindibles para cada etapa de desarrollo del mismo.

A nuestras familias por compartir experiencias, alegrías, frustraciones, llantos, tristezas, peleas, celebraciones y múltiples factores que ayudaron a que hoy seamos una mejor familia, por la confianza y por crecer juntos en este proyecto, muchas gracias.

Así, queremos mostrar nuestra gratitud a todas aquellas personas que estuvieron presentes en la realización de esta meta, de este sueño que es tan importante para nosotras, agradecer todas sus ayudas, sus palabras motivadoras, sus conocimientos, sus consejos y su dedicación.

**¡Muchas gracias por todo!**

## **Resumen**

Con la propuesta de proyecto aplicado, se logró elaborar un Manual de Excelente Servicio al Cliente como una experiencia memorable, donde se implementó con los colaboradores de Claro oficina Florencia, con el fin de disminuir la pérdida de clientes debido a la mala atención y el deficiente servicio por parte de los colaboradores, al igual que por la falta de solución en primer contacto a los usuarios generando insatisfacción e inconformismo por la no solución a sus necesidades, donde se desencadena en una desactivación de línea y por ende pérdida del cliente, debido a estas pérdidas graduales de clientes en la Oficina Claro Florencia donde en los últimos seis meses el resultado arrojado es de 400 clientes en promedio; por tal motivo se diseñó el Manual de Excelente Servicio al Cliente donde se pretende que el Operador Claro oficina Florencia cuente con una ventaja competitiva en el mercado Florenciano frente a los otros operadores y se logre una disminución en la pérdida de clientes al igual que satisfacer las necesidades de los usuarios, donde se identifique aquellos momentos de verdad como resultado de una experiencia memorable para el cliente.

Se aplicó la técnica de recolección de información como la encuesta y la observación; los instrumentos que se utilizaron para la propuesta son las guías de observación, los formularios de encuesta; en cuanto a los datos, se implementó los datos primarios, que por cada 10

Clientes atendidos se realizó una encuesta de satisfacción, donde los clientes tendrán la posibilidad de evaluar tanto el servicio prestado como la solución a sus solicitudes por parte del colaborador y de la Compañía.

Es muy importante para la empresa Claro oficina Florencia que sus clientes estén satisfechos con la atención y solución a sus necesidades por parte de sus colaboradores, ya que de esta forma se pretende que continúe siendo el operador en las telecomunicaciones más recomendado de la Región y por ende del país.

### **Palabras claves**

Actitud, cliente, experiencia memorable, satisfacción, servicio al cliente.

### **Abstract**

With The proposal of the Project applied, was achieved to make a manual of excellent client service as a memorable experience that was executed with the workers of CLARO Florencia Office, with the goal of decrease the client lost as a consequence of the bad attention and the poor service from the workers, as for lack solution from the first contact for the users generating dissatisfaction and nonconformity for the not solution to their needs , that produce a line deactivation and loss of a client. As a consequence of those client lost in the office Claro Florencia where the last six months the result showed is of 400 clients as a promethium; for that reason we want to design the manual of excellent client service where we want to pretend that the operator Claro Florencia will have a competitive advantage in the Florencia market against the others operators, achieving the reduction of client loss and also satisfying the users' needs, identifying some moments of true as a result as a memorable experience for the client.

Is going to implement the technique of information resolution as the survey and the observation, the instruments that will use for the proposal are the guides of observation, the survey format, the use of primaries dates where we pretend that for each 10 clients served we will made a satisfaction survey with this they will have the possibility to evaluate the served service as the solution to theirs requirements by the workers and the company.

Is very important for the company of Claro Florencia that its clients are satisfied with the attention and the solution to their needs pretending that the Office continue being the operator of telecommunication more recommending in the region and the country.

### **Keywords**

Attitude, client, memorable experience, satisfaction, customer service.



## Tabla de Contenido

Pág.

INTRODUCCIÓN.....	14
1. Tema.....	15
1.1. Línea de Investigación.....	15
1.2. Sublínea de Investigación.....	16
1.3. Título.....	16
2. Reseña Histórica.....	17
3. Problema.....	22
3.1 Planteamiento.....	22
3.2 Formulación del Problema.....	22
4. Justificación.....	23
5. Objetivos.....	24
5.1 Objetivo General.....	24
5.2 Objetivos Específicos.....	24
6. Marco Referencial.....	25
6. 1 Marco Teórico.....	25

6.1.1	Conceptos básicos de servicio al cliente.....	25
6.1.1.1	Definición.....	25
6.1.1.2	Qué es un cliente?.....	25
6.1.1.3	Naturaleza del servicio.....	26
6.1.1.4	Principios básicos del servicio:.....	26
6.1.2	Conceptos básicos de Expertos.....	27
6.1.3	Importancia del Servicio al Cliente.....	37
6.1.4	Atención a clientes.....	40
6.1.5	Medición y análisis de la satisfacción al cliente.....	47
6.1.5.1	Calidad desde la óptica de satisfacción al cliente.....	49
6.2	Marco Conceptual.....	52
6.3.	Marco Legal.....	54
6.4	Marco Espacial.....	54
7.	Marco Metodológico.....	55
7.1	Tipo de estudio Cualitativo o cuantitativo.....	55
7.2	Fuente y Técnicas de Recolección de la Información.....	55
7.2.1	Tipos de información: Primaria o secundaria.....	55
8.	Resultados.....	59
8.1	Diseño de Recolección de la Información.....	59

8.2. Análisis de los resultados .....	68
9. Conclusiones.....	70
10. Recomendaciones .....	72
Referencias .....	74
Anexos.....	76

### Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1 Nivel de calificación general respecto a la atención.....	59
Tabla 2 Nivel de calificación específica del funcionario en la atención .....	60
Tabla 3 Nivel de satisfacción en la atención .....	62
Tabla 4 Nivel de Disposición en la atención.....	63
Tabla 5 Nivel de satisfacción por factores .....	64
Tabla 6 Motivaciones para visitar oficina Claro Florencia .....	66
Tabla 7 Percepción de los clientes sobre el buen servicio.....	67

## Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1 Nivel de calificación general respecto a la atención .....	59
Figura 2 Nivel de calificación específica del funcionario en la atención .....	61
Figura 3 Nivel de satisfacción en la atención.....	62
Figura 4 Nivel de Disposición en la atención .....	63
Figura 5 Nivel de satisfacción por factores .....	65
Figura 6 Motivaciones para visitar oficina Claro Florencia .....	66
Figura 7 Percepción de los clientes sobre el buen servicio .....	67

## **Introducción**

En un mercado cada vez más competitivo y dinámico como el de hoy, generar experiencias memorables en Servicio al Cliente, se ha convertido en la tarea contrarreloj de todas las organizaciones; ya que su pilar fundamental es ofrecer calidad en el servicio prestado. Es por ello que el proyecto aplicado pretende diseñar un manual de excelente servicio al cliente que genere una experiencia memorable y que sea la guía para alcanzar el objetivo que es la satisfacción a las necesidades y expectativas de los clientes.

Actualmente es común ver como las empresas sin importar su tamaño, empiezan a implementar estrategias que les permitan consolidarse, permanecer en el tiempo, y ser recomendadas por el factor diferenciador excelente servicio al cliente, y es ahí donde Claro oficina Florencia le está apuntando en continuar siendo el operador en las telecomunicaciones más recomendado del sur del país; por lo tanto este proyecto aplicado tendrá un impacto positivo para la oficina Claro Florencia, ya que con la aplicación de este se pretende que se logre disminuir la pérdida de usuarios por experiencias no memorables por los clientes.

## **1. Tema**

### **Servicio al Cliente una Experiencia Memorable.**

Se ha identificado una necesidad de mejoramiento de servicio al cliente para la empresa Claro oficina Florencia donde este tipo de proyectos facilita la realización de un análisis a fondo sobre las posibles fallas en las que se incurren durante la Atención a Clientes; donde el proyecto va encaminado al mejoramiento continuo del Servicio al cliente como una verdadera Experiencia Memorable, por el cual se diseñará y aplicará el Manual de Excelente Servicio al Cliente.

### **1.1 Línea de Investigación**

La línea de Investigación que se ajusta al proyecto aplicado es la de Gestión de las Organizaciones, que cuenta con las siguientes Sub-líneas de investigación:

- Gestión contable y financiera
- Gestión estratégica

- Mercadeo
- Gestión de talento Humano
- Responsabilidad social
- Internacionalización empresarial
- Planeación de las organizaciones

### **1.2. Sublínea de Investigación**

La sub-línea de investigación para el trabajo es la de Mercadeo, ya que se pretende diseñar un manual de excelente servicio al cliente encaminado al mejoramiento continuo del servicio al cliente como una verdadera experiencia memorable para los clientes, que también va ligado al mejoramiento en la actitud y calidad de la atención por parte de los colaboradores de la oficina Claro Florencia.

### **1.3. Título**

MANUAL DE EXCELENTE SERVICIO AL CLIENTE, UNA EXPERIENCIA  
MEMORABLE EN LA OFICINA CLARO DE FLORENCIA



## **2. Reseña Histórica**

“Claro es una marca prestadora del servicio de telefonía móvil que pertenece a la empresa mexicana América Móvil, hermana de Telmex Internacional, ambas propiedad del mexicano Grupo Carso, cuyo accionista mayoritario es el magnate mexicano Carlos Slim.

El grupo Empresarial América Móvil en Colombia informó el 14 de junio de 2012 a través de un comunicado que inició oficialmente un proceso de cambio y unificación de marca. Las reconocidas marcas de las telecomunicaciones colombianas Comcel y Telmex desaparecieron para darle paso a la marca Claro. El 26 de Junio del 2012 entro Claro al país reemplazando así a las marcas Comcel y Telmex.

Claro Colombia (Telmex Colombia) & (Comunicación Celular) es una empresa operadora de telefonía móvil celular en Colombia anteriormente llamada Comcel S.A. A diciembre de 2011 tenía más de 30 millones de líneas activas (de un total de 40,7 millones en el país). Es propiedad del grupo mexicano América Móvil.

A partir del 26 de Junio de 2012 Comcel cambió su razón social a Claro Colombia, luego de su alianza con Telmex Colombia, también subsidiaria de América Móvil.

Los servicios celulares de Claro se venían ofreciendo bajo la marca COMCEL, compañía colombiana con más de dieciocho años de experiencia en el mercado móvil. Comcel contó en su momento con un alto prestigio y reconocimiento entre la población, con más de treinta y cinco millones de líneas abonadas, debido a la amplia cobertura de su señal y a la oferta de equipos de última generación. Tras la unificación de marca, Claro antes Comcel cuenta con la más amplia red de telefonía celular de Latinoamérica.

### **Los Móviles Operan en las tecnologías:**

GSM: Tecnología GSM y GPRS en la banda 800Mhz, a nivel nacional, presta el servicio de voz móvil convencional y Push-to-talk.

EDGE: Tecnología disponible en todo el territorio nacional, presta el servicio de navegación en internet a velocidades cercanas a los 200kbps.

UMTS y HSDPA: Tecnología presente en más de 800 poblaciones, presta el servicio de navegación en internet, con velocidades de hasta 2mbps en teléfonos 3G (UMTS) y 3.5G (HSDPA) y módem inalámbrico USB.

### **Misión**

Trabajamos todos los días para ofrecer a nuestros usuarios lo mejor en tecnología, cobertura, productos, planes, promociones, servicios y equipos enfocados siempre a suplir las necesidades de comunicación de nuestros usuarios prestándoles un excelente servicio al cliente.

### **Visión**

En el 2020 seremos reconocidos como el operador de telefonía celular líder del mercado colombiano”.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> [http://www.claro.com/paises/quienes\\_somos.html](http://www.claro.com/paises/quienes_somos.html)

## **Valores**

Honestidad

Actitud de Servicio

Compromiso

Proactividad

Calidad

Cooperación

## **Cultura**

- Nuestra gente es lo primero.
- Lo primero para la organización es el Usuario.
- Enfoque en resultados

Países en los cuales está presente CLARO:

Sur América

Centro América

Norte América- Antillas Mayores

Argentina

Costa Rica

República Dominicana

Chile

El Salvador

Puerto Rico

Colombia

Guatemala

Ecuador

Nicaragua

Perú

Panamá

Brasil

Honduras

Uruguay

Paraguay

### **3. Problema**

#### **3.1 Planteamiento**

Teniendo en cuenta la pérdida gradual de clientes en la Oficina Claro Florencia en los últimos seis meses, en donde arroja el resultado de 400 clientes en promedio por mes, lo cual el 8% se debe a la deficiente atención por parte de los colaboradores de la Compañía, por la falta de solución en primer contacto, generando insatisfacción e inconformismo a los usuarios, donde se desencadena en una desactivación de línea y por ende pérdida del cliente, por lo cual se puede decir que la Compañía día a día, está perdiendo usuarios y por consiguiente participación en el mercado, dado a que estudios han demostrado pérdida en el mercado Florenciano donde pasó de estar en un 85% de Participación a un 80% en la actualidad.

#### **3.2 Formulación del Problema**

¿Qué acciones se requieren ejecutar para lograr disminuir la pérdida de clientes de la oficina Claro Florencia, con el fin de generar una experiencia memorable a los usuarios con una excelente atención por parte Colaboradores de la Compañía?

#### **4. Justificación**

El proyecto se realizó con el objetivo de que los clientes al visitar las instalaciones de Claro Oficina Florencia experimenten una experiencia innovadora en atención de servicio y se sientan satisfechos con el servicio prestado; con el fin de que cada día se logre fidelizar a los clientes y mantenerlos en el tiempo, y como resultado de ello ser el operador dominante y reconocido en el sector de las telecomunicaciones y Claro Florencia ser la oficina reconocida a nivel regional.

Con este proyecto aplicado se busca identificar las causas y motivos de como hoy por hoy los usuarios condenan a las empresas por el pésimo servicio al cliente y esto ha conllevado a que se pierda la credibilidad, la lealtad, pérdida del cliente y una mala recomendación hacia futuros clientes potenciales.

Lograr entender que el servicio al cliente se ha convertido en unos de los aspectos más importantes para toda empresa teniendo en cuenta que un cliente satisfecho asegura la sostenibilidad de la misma en el mercado, por ende, se busca fortalecer este aspecto.

Lograr que la empresa Claro oficina Florencia se convierta en un modelo a seguir por el excelente servicio al cliente que presta a sus usuarios.

## **5. Objetivos**

### **5.1 Objetivo General**

Formular un Manual de Excelente Servicio al Cliente que permita aplicarlo a la empresa Claro en su oficina de Florencia para sus usuarios, con el fin de lograr satisfacción y una mayor recomendación por una buena experiencia.

### **5.2 Objetivos Específicos**

Explicar mediante herramientas de muestreo las principales causas de insatisfacción que presentan los usuarios al momento de la atención, con el fin de desarrollar el Manual de Excelente Servicio al Cliente.

Enunciar conceptos de diferentes autores en temas relacionados con servicio al cliente, que aporten en la construcción del Manual de Excelente Servicio al Cliente para Claro oficina Florencia.

Analizar los resultados de la investigación realizada a los usuarios que visitan las instalaciones de Claro Oficina Florencia, con el fin de fortalecer el diseño del Manual de Excelente Servicio al Cliente



## **6. Marco Referencial**

### **6.1 Marco Teórico**

#### **6.1.1 Conceptos básicos de servicio al cliente**

**6.1.1.1 Definición.** "El servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos".<sup>2</sup>

##### **6.1.1.2 Qué es un cliente?**

“La palabra cliente proviene del griego antiguo y hace referencia a la «persona que depende de». Es decir, los clientes son aquellas personas que tienen cierta necesidad de un producto o servicio que la empresa puede satisfacer”.<sup>3</sup>

“Los productos van y vienen. El reto de las empresas se centra en que sus clientes duren más que sus productos. Tienen que considerar más los conceptos ciclo de vida del mercado y ciclo de vida del cliente en lugar del concepto ciclo de vida del producto.

Las empresas deben considerar a sus clientes como un activo que debe ser gestionado como cualquier otro activo de la empresa.

---

<sup>2</sup> SERNA GÓMEZ Humberto. Servicio al cliente. Métodos de auditoria y medición. Bogotá. 3R editores. 2003. p-17

<sup>3</sup> Barquero José Daniel, Rodríguez de Llauder Carlos, Barquero Mario y Huertas Fernando, Del libro: «Marketing de Clientes ¿Quién se ha llevado a mi cliente?», Segunda Edición, de McGraw-Hill Interamericana de España, 2007, Pág. 1

Si no prestan atención a sus clientes, alguna otra empresa lo hará”.<sup>4</sup>

#### **6.1.1.3 Naturaleza del servicio**

Servicio: “El servicio como valor agregado, significa dar más de lo que espera el cliente. En definitiva buscar la satisfacción total del cliente”.<sup>5</sup>

#### **6.1.1.4 Principios básicos del servicio:**

- 1) “Actitud del servicio
- 2) Satisfacción del cliente
- 3) Toda actividad se sustenta sobre la base ética.
- 4) Carácter transitorio, inmediatez y variable de los servicios, requiere una actitud positiva dinámica y abierta.
- 5) Tratándose de instituciones de autoridad, se plantea una continuidad que va desde el polo autoritario (el poder) hacia el polo democrático (el servicio): en el polo autoritario hay siempre el riesgo de la prepotencia y del mal servicio. Cuanto más nos alejemos del primer polo, mejor estaremos.

---

4 Kotler Philip «Los 80 Conceptos Esenciales del Marketing de la A a la Z», Pearson Educación S.A., 2003, Págs. 8 y 9.

5 Dow Jones Irwin inc. 1987. Última edición en Colombia 3R editores 1999. Traducción: Jesús Villamizar Herrera; Revisión Técnica: Humberto Serna Gómez

6) El buen servicio es quien dentro de la empresa se encuentra satisfecho y lo estimula a servir con gusto a sus clientes. No se puede esperar buenos servicios a quien se siente esclavizado, frustrado, explotado y respira hostilidad contra la propia empresa”.<sup>6</sup>

### **6.1.2 Conceptos básicos de Expertos**

Serna (2006) define que: El servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos, al igual señala que el concepto tradicional que se tenía del servicio al cliente era la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, fundamentalmente amabilidad, atención.

En la actualidad, se tiene un nuevo concepto de servicio y dice que es una estrategia empresarial orientada hacia la anticipación de las necesidades y expectativas del valor agregado de los clientes, buscando asegurar la lealtad y permanencia tanto de los clientes actuales como la atracción de nuevos clientes, mediante la provisión de un servicio superior al de los competidores.

---

<sup>6</sup> Fabregat Rodríguez, Victoria y SETO PAMIES, Dolors. ¿Cómo gestionar la lealtad de un cliente interno? Un nuevo reto en la Dirección de Recursos Humanos. En: Humanos. Vol. 15 Número 160

Teniendo en cuenta el concepto del autor Humberto Serna frente al servicio al cliente, se puede argumentar, que las empresas de esta nueva era deben enfocarse en competir por servicio y valor agregado ofreciendo nuevos productos y/o servicios que complementen las necesidades de los clientes; para el caso de la Compañía Claro quien optó recientemente por realizar alianzas con aseguradoras para proteger los equipos móviles de los clientes en caso de robo, pérdida y daño; servicio llamativo para los clientes porque se está buscando su bienestar y tranquilidad al poder disfrutar de servicios adicionales que lo beneficien.

Para Serna (2006), estas son las características del servicio al cliente:

1. “El servicio al cliente es un intangible. Es eminentemente perceptivo, así tenga algunos elementos objetivos.
2. Es perecedero. Se produce y consume instantánea.
3. Es continuo. Quien lo produce es a su vez el proveedor del servicio.
4. Es integral. En la producción del servicio es responsable toda la organización. Por ello, todos los colaboradores de la empresa son parte fundamental en la calidad del ciclo del servicio, que genera la satisfacción o insatisfacción de los clientes.

5. La oferta del servicio promesa básica es el estándar para medir la satisfacción de los clientes. "El cliente siempre tiene la razón cuando exige que se cumpla con lo que se promete".

6. Por ende, el foco del servicio es la satisfacción plena de las necesidades y expectativas de los clientes.

7. La prestación integral del servicio genera valor agregado, el cual asegura la permanencia y lealtad del cliente".

En este orden de ideas, se analiza que el servicio al cliente es un conjunto de muchos factores donde están involucradas e intervienen todas las áreas de la organización por tal razón todas deben ir bajo un mismo lineamiento dado a que si se presentan fallas en alguna de las mismas esto conllevará a percepciones y afectaciones para el cliente.

Humberto Serna Gómez (2006) afirma que:

Todas las empresas que manejan el concepto de servicio al cliente tienen las siguientes características:

a) Conocen a profundidad a sus clientes, tienen, de ellos, bases de datos confiables y manejan sus perfiles.

- b) Realizan investigaciones permanentemente y sistemática sobre el cliente, sus necesidades y sus niveles de satisfacción: auditoria del servicio.
- c) Tienen una estrategia, un sistema de servicio a sus clientes.
- d) Hacen seguimiento permanentemente de los niveles de satisfacción.
- e) Toman acciones reales de mejoramiento frente a las necesidades y expectativas de sus clientes, expresadas en los índices de satisfacción.
- f) Participan sistemáticamente a sus clientes internos sobre los niveles de satisfacción de los clientes externos.
- g) Diseñan estrategias de mercadeo interno y venta interna que genera la participación de los clientes internos en la prestación de un servicio de excelencia, partiendo de la satisfacción y compromiso de sus colaboradores.

El servicio al cliente externo hay que venderlo primero dentro y después fuera. Estrategia del mercadeo que no se gana adentro con los colaboradores, no se gana afuera.

En cuanto a las características de las empresas que manejan el concepto de servicio al cliente Serna (2006), logra identificar que las empresas que están enfocadas en el servicio al cliente, deben conocer a fondo a sus clientes, saber detectar cuáles son sus necesidades, deben realizar estudios de satisfacción y elaborar planes de acción en pro de que los clientes se sientan satisfechos.

***Damaso J (1987) argumenta que:*** “El buen servicio al cliente se trata de hacer que los clientes regresen. Y también de hacer que se vayan felices – felices lo suficiente para pasar comentarios positivos a otros, que posteriormente podrán probar tu producto o servicio y convertirse en clientes nuevos”.

En la afirmación de Damaso, se rectifica la afirmación de que “un cliente satisfecho nos trae en promedio 5 clientes y un cliente insatisfecho se puede llevar en promedio 15 clientes por una mala atención”, es por ello que es deber como compañía dar lo mejor en cada atención a los clientes para que se vayan satisfechos por la atención recibida y cuenten su experiencia memorable a otros.

Por otro lado, el Servicio según Malcom Peel (1990) se define como: Aquella actividad que relaciona la empresa con el cliente, a fin de que éste quede satisfecho con dicha actividad.

De acuerdo a lo antedicho, se puede afirmar que el servicio es la actividad que relaciona la empresa con el cliente; el cliente es la razón de ser de toda organización, las empresas se deben a los clientes sin clientes ninguna empresa existiría.

### **El modelo de satisfacción del cliente de Kano**

Este modelo recibe el nombre de su creador, el profesor Noriaki Kano, actual presidente del comité que decide el destino de los prestigiosos Premios Eduard Deming. El modelo Kano de satisfacción del cliente se dio a conocer a principios de los 80., y cuestiona la premisa de que la satisfacción del cliente depende únicamente de lo bien que una empresa es capaz de hacer sus productos o prestar sus servicios. Kano, junto a su equipo de trabajo, enunció que no todas las características de un producto o servicio producen la misma satisfacción en el cliente, sino que hay algunas que contribuyen de forma más decisiva a fortalecer su fidelidad con el producto. Para distinguir unas características de otras, propuso los siguientes grupos:

- **Características/Requisitos básicos:** son características del producto que el cliente considera obligatorias. No aumentan la satisfacción del cliente, pero causan una insatisfacción muy grande si no se aportan.
- **Características/Requisitos de desempeño:** estas características del producto aumentan proporcionalmente la satisfacción del cliente. Cuantas más se añaden o más funcionalidades ofrecen, más satisfecho está el cliente.
- **Características/Requisitos de deleite:** son características no esperadas por el cliente y que causan una gran satisfacción.



Según el modelo Kano, todas las características que tienen alguna influencia en la satisfacción del cliente se pueden clasificar en alguno de los tres grupos anteriores.

### **La organización y servicio al cliente**

En su texto, Gómez (2009) afirma que para conservar más clientes es fundamental que tratemos muy bien al cliente entre esto se encuentra como punto central la amabilidad con el propósito de satisfacer las expectativas del cliente. Por ejemplo, nunca debemos hacer esperar a un cliente. En el caso que estemos por teléfono, debemos de regresar a la llamada cada 30 segundos para que nuestro cliente sepa que lo estamos atendiendo.

### **Barreras contra el buen servicio**

Gómez (2009) afirma que:

Las principales barreras que están en contra de un buen servicio son las siguientes:

- Cuando las políticas de la compañía no han sido diseñadas pensando en el cliente, sino en la propia conveniencia y en los entes de control.

- Cuando no existe una estrategia clara de servicio y no existe coordinación en todo el proceso de servicio.
- Cuando las personas que tienen el poder de tomar decisiones están muy lejos de los clientes.
- Alta prioridad en las rebajas de costos
- Personal indiferente, sin motivación, sin autoridad ni empoderamiento.
- No se escucha la voz del consumidor
- La gente de primera línea no tiene autoridad para solucionar los problemas.

### **Elementos de servicio al cliente**

En relación con el tema a tratar, Gómez (2009) afirma que:

En el servicio al cliente participan varios elementos: el cliente, el personal de contacto o sea el personal del almacén o negocio, el soporte físico o local, exhibición. El personal de contacto es quien se enfrenta a las diferentes situaciones con el cliente que se conocen como los momentos de verdad y el servicio mismo. Con estos cuatro elementos mencionados interactúan de una manera simultánea: el sistema de organización interna y los demás clientes.

El cliente, como se ha mencionado, es el consumidor objetivo del servicio. Es el elemento primordial, si no hay cliente no hay servicio, y debemos indicar que su presencia es

absolutamente indispensable. El soporte físico, se refiere al soporte material necesario para la prestación del servicio. De este soporte físico se sirven, el personal de contacto, el cliente y ambos a la vez. Se divide en los instrumentos necesarios para la prestación del servicio como son los muebles, las maquinas, los exhibidores, las exhibiciones, etc. Y el entorno o ambiente, decoración, merchandising, uniformes, etc.

En las diferentes afirmaciones del Sr Gómez Escobar, se puede identificar que existen muchos factores que afectan un buen servicio, donde existen barreras, deficiencias y se puede decir frustraciones que afectan directamente al cliente, generándole una mala experiencia

Importancia del servicio al cliente Núñez (2009) afirma que: En un mundo globalizado como el actual, la competencia de las empresas es cada vez mayor. Por eso, las compañías además de enfocarse en sus productos se ven en la necesidad de dirigir sus estrategias en el mejoramiento del servicio al cliente.

Núñez (2009), detalla los siguientes factores importantes que los clientes requieren en una buena atención al cliente.

### **Ventajas del Servicio**

- Los representantes de servicio al cliente deben desempeñar tanto una función reactiva como proactiva para conservar a los clientes. En su función reactiva resuelven problemas para satisfacer al cliente. En su función proactiva se anticipan a los deseos y necesidades de los clientes y determinan como su empresa puede satisfacerlos.
- Los estudios demuestran que los clientes valoran el servicio más que la calidad y el precio de los productos. En la actualidad, algunas de las compañías más exitosas se han distinguido prestando el mejor servicio al cliente.

### **Punto de vista del cliente**

- A los ojos del cliente, todo empleado representa a la empresa. Por esta razón, en cada experiencia que el consumidor tiene con un representante de ventas se determina la continuidad o cancelación de las negociaciones.
- Cuando un cliente tiene una mala experiencia con una empresa, se lo contara, en promedio, a entre 8 y 16 personas. De hecho, son muy contados los clientes que se quejan ante la compañía, sencillamente se van a otra parte.

### **Lealtad del cliente**

- La mayor parte de las ventas de un negocio proviene de sus clientes leales, ya que estos repiten sus compras, recomiendan la empresa a otros clientes, compran diversos artículos y se resisten al atractivo de los competidores.
- Cuesta de cinco a 10 veces más atraer clientes que conservar a los existentes.

#### **6.1.3 Importancia del Servicio al Cliente**

Según Barroso, la calidad en el servicio se define como:

La comparación entre lo que el cliente espera recibir, es decir, sus expectativas y lo que realmente recibe o el percibe que recibe desempeño o percepción del resultado. La calidad en el servicio se centra en las expectativas y deseos, los cuales reflejan el grado de Satisfacción del cliente y se miden en términos de resultados. La calidad de servicio percibida por el cliente puede ser conceptualizada como una valoración global, altamente subjetiva, similar a una actitud relacionada, pero no equivalente a la satisfacción, que implica un proceso de evaluación continuada en el tiempo.”<sup>7</sup>

---

7 Setó Pamies D. (2004), De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente, Madrid, ESIC Editorial.

### **Cliente interno**

El cliente interno “es toda aquella persona, que siendo parte de la organización prestadora de un servicio, a la vez utiliza los de otro compañero o área de la misma”.<sup>8</sup>

El cliente interno es entonces todos y cada uno de los miembros que componen la organización, clientes en los que la organización debe centrarse generando estrategias que permitan exteriorizar la calidad en el servicio, con el fin ser más competitivos en el mercado.

### **Cliente externo**

El cliente externo es la persona que paga por un producto o servicio. Para Karl Albrecht, “es aquella persona que espera satisfacer una necesidad o un deseo utilizando los recursos de otra persona o de un grupo de personas”.<sup>9</sup>

Los negocios exitosos lo son porque resuelven los problemas y satisfacen las necesidades de sus clientes. Sólo cuando se logra esto se puede generar suficiente dinero para cubrir los costos, liquidar los gastos y obtener una ganancia.

---

<sup>8</sup> Gómez, Abello, F.R. (2003), Ocho pasos hacia la calidad en el servicio, Bogotá, Editorial ICONTEC

<sup>9</sup> Albrecht, K, Zemke, R., op cit., pag. 54

Es aquí en donde muchos empresarios fallan: primero, porque tratan de satisfacer sus necesidades personales o de la empresa antes que las de los clientes; y segundo, porque no cuentan con un plan verdadero, serio y sincero de servicio al cliente que haga que los consumidores quieran regresar. Adicionalmente comenta que un Extraordinario servicio al cliente quiere decir evitarle molestias, ofreciendo una atención excelente y con respeto; es utilizar el lenguaje adecuado; es atenderlo en el horario que requiere y con rapidez; es respetar su manera de vestir, de hablar, de ser; es darle el producto o servicio que realmente necesita y no venderle o darle lo que se tiene cuando hay otras cosas en el mercado que pueden satisfacer mejor sus necesidades. Esto último denota verdadero respeto a las personas, lo cual tiene una gran recompensa en el futuro.

Por otro lado, el ingeniero Figueroa 2009 autor del libro ¿Quién se llevó a Mi Cliente? Manifiesta que en general las personas buscan y se quedan en donde se sienten bien, son aceptadas y les ponen atención, en otras palabras, se sienten felices, ya sea en una relación personal, de trabajo o comercial. Por otro lado, tratarán de alejarse de cualquier situación que les provoque dolor, ya sea falta de respeto y de atención o mal trato. Por desgracia en la mayoría de los casos, nosotros somos quienes alejamos a las personas con nuestras actitudes, mal comportamiento e indiferencia.

#### **6.1.4 Atención a clientes**

Se puede definir el proceso de gestión de la atención al cliente como un conjunto de actividades desarrolladas por las organizaciones con orientación al mercado, encaminadas a satisfacer las necesidades de los clientes e identificar sus expectativas actuales, que con una alta probabilidad serán sus necesidades futuras, a fin de poder satisfacerlas llegado el momento oportuno.

El Ciclo del Servicio:” Es un proceso a través del cual el cliente interactúa con la compañía analizada.”<sup>10</sup>

El Triángulo del Servicio: Está compuesto por los elementos claves que debe tener la administración del servicio y se divide en la estrategia del servicio, determinada por la enunciación de Estándares de Servicio y la Descripción de Funciones del Personal de Servicio.

A través del análisis que se realice del ciclo del servicio y el triángulo de servicio, la compañía podrá observar cuáles son sus debilidades y fortalezas, así mismo fortalecer su estrategia y mejorar desde su interior. Y gracias a esto lograr obtener un liderazgo en relación con la competencia.

El liderazgo en el servicio, es la herramienta que se utilizará para mejorar, y traducir la idea de calidad en acción. La lucha por mejorar el servicio debe ser constante.

---

10 SERNA Gómez Humberto (2006). Servicio al cliente: métodos de auditoria y medición. Primera Edición. P 28.



“ Para cultivar este liderazgo en el servicio existen cuatro maneras:

- Promover a las personas indicadas
- Poner énfasis en la participación personal
- Poner énfasis en el factor confianza
- Fomentar el aprendizaje para el liderazgo.”<sup>11</sup>

**Características importantes al brindar un servicio de atención al cliente:**

- “La labor debe ser empresarial con espíritu de servicio eficiente, sin desgano y cortesía.
- La empresa debe tener conocimiento de las necesidades y expectativas del cliente. Es muy necesario conocer a las necesidades de los diferentes segmentos de clientes para poder satisfacer sus expectativas.
- Flexibilidad y mejora continúa ya que las empresas han de estar preparadas para adaptarse a posibles cambios del sector y a las necesidades crecientes de los clientes. Por ello el personal que está en contacto con el cliente ha de tener la información y capacitación adecuadas para tomar decisiones y satisfacer las necesidades de los clientes incluso en los casos más inverosímiles.
- Se debe adecuar el tiempo de servir en función del cliente.

---

11 BERRY Leonard. Un buen servicio ya no basta. Primera Edición. P 22

- La Empresa debe formular estrategias que le permitan alcanzar nuevos objetivos y distinguirse dentro de sus competidores.

### **Los 10 Componentes básicos del buen servicio:**

- **“Seguridad:** sólo está bien cubierta cuando podemos decir que brindamos al cliente cero riesgos, cero peligros y cero dudas en el servicio.
- **Credibilidad:** va de la mano de la seguridad, hay que demostrar seguridad absoluta para crear un ambiente de confianza, además hay que ser veraces y honestos, no sobre prometer o mentir con tal de realizar la venta.
- **Comunicación:** se debe mantener bien informado al cliente utilizando un lenguaje oral y corporal sencillo que pueda entender, si ya hemos cubierto los aspectos de seguridad y credibilidad, seguramente será más sencillo mantener abierto el canal de comunicación cliente – empresa.

- **Comprensión del cliente:** no se trata de sonreírle en todo momento a los clientes sino de mantener una buena comunicación que permita saber qué desea, cuándo lo desea y cómo lo desea en un esfuerzo por ponernos en su lugar.
- **Accesibilidad:** para dar un excelente servicio debemos tener varias vías de contacto con el cliente, buzones de sugerencias, quejas y reclamos, tanto físicamente como en el sitio web (si se cuenta con él), línea 800, además, hay que establecer un conducto regular dentro de la organización para este tipo de observaciones, no se trata de crear burocracia sino de establecer acciones reales que permitan sacarles provecho a las fallas que nuestros clientes han detectado.
- **Cortesía:** atención, simpatía, respeto y amabilidad del personal, como dicen por ahí, la educación y las buenas maneras no pelean con nadie. Es más fácil cautivar a nuestros clientes si les damos un excelente trato y brindamos una gran atención.
- **Profesionalismo:** posesión de las destrezas necesarias y conocimiento de la ejecución del servicio, de parte de todos los miembros de la organización.
- **Capacidad de respuesta:** disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido y oportuno. Nuestros clientes no tienen por qué rogarnos para ser atendidos, ni para que sus dificultades o problemas sean solucionados, debemos estar al tanto de las dificultades, para estar un paso adelante de ellas y una buena forma de hacerlo es retroalimentándonos con las observaciones nuestros clientes.

- **Fiabilidad:** es la capacidad de nuestra organización de ejecutar el servicio de forma fiable, sin contratarnos ni problemas, este componente se ata directamente a la seguridad y a la credibilidad.
- **Elementos intangibles:** se trata de mantener en buenas condiciones las instalaciones físicas, los equipos, contar con el personal adecuado y los materiales de comunicación que permitan acercarnos al cliente”<sup>12</sup>.

**El mantenimiento de altos niveles de calidad en la atención al cliente genera a las empresas los siguientes beneficios:**

1. “Mayor lealtad de los consumidores, clientes y usuarios.
2. Incremento de las ventas y la rentabilidad (la alta calidad permite, entre otras cosas, fijar precios más altos que la competencia).
3. Ventas más frecuentes, mayor repetición de negocios con los mismos clientes, usuarios o consumidores.
4. Un más alto nivel de ventas individuales a cada cliente, consumidor o usuario (los clientes satisfechos compran más de los mismos servicios y productos).

---

<sup>12</sup> López Carlos. (2001, Mayo 18). Los 10 componentes básicos del buen servicio

**5.** Más ventas, ya que los clientes satisfechos se muestran más dispuestos a comprar los otros servicios o productos de la empresa.

**6.** Más clientes nuevos captados a través de la comunicación boca-a-boca, las referencias de los clientes satisfechos, etcétera.

**7.** Menores gastos en actividades de Marketing (publicidad, promoción de ventas y similares): las empresas que ofrecen baja calidad se ven obligadas a hacer mayores inversiones en

**8.** Menos quejas y reclamaciones y, en consecuencia, menores gastos ocasionados por su gestión).

**9.** Mejor imagen y reputación de la empresa.

**10.** Una clara diferenciación de la empresa respecto a sus competidores (aunque sean productos y servicios similares a los de los competidores, los clientes los perciben como diferentes e, incluso, como únicos).

**11.** Un mejor clima de trabajo interno, ya que los empleados no están presionados por las continuas quejas de los consumidores, usuarios y clientes.

**12.** Mejores relaciones internas entre el personal ya que todos trabajan, unificados, hacia un mismo fin.

**13.** Menos quejas y ausentismo por parte del personal (más alta productividad).

**14.** Menor rotación del personal.

### 15. Una mayor participación de mercado.

Mejorar la atención al cliente es un verdadero reto para toda empresa que no desee verse desplazada por una competencia más agresiva y por unos clientes que son cada día más conscientes el poder de elección que tienen, más sofisticados en sus necesidades y expectativas y mucho más exigentes de como lo fueron pocos años atrás. Y esto es así por una sencilla razón: La competitividad de las empresas depende hoy en día de su capacidad para captar y FIDELIZAR una base de clientes, consumidores o usuarios suficientemente amplia como para generar los recursos que le van a permitir cubrir sus costes e invertir en su propio desarrollo y progreso y en el de todos aquellos que forman parte de ellas”<sup>13</sup>.

Frente al comentario anterior, cabe destacar que el servicio al cliente, se ha convertido y será uno de los pilares más importante de toda organización sin importar su objeto social, teniendo en cuenta que en un mundo tan globalizado como el actual, los usuarios y consumidores exigen día

---

13 Alcaide Juan Carlos (2007, Julio). Extracto del Libro Alta Fidelidad 15 Beneficios de una buena atención al cliente.

a día un mejor servicio, por lo tanto, las compañías deben estar a la vanguardia de todos los cambios para no tender a desaparecer.

### **6.1.5 10 Métodos para medir la satisfacción de los clientes.**

1. “Paneles de Clientes: Selección de un grupo de clientes que conozca suficientemente el servicio ofrecido para obtener sugerencias y opiniones sobre el mismo periódicamente.
2. Encuestas de satisfacción a clientes reales o históricos: Realización de encuestas mediante cuestionarios de satisfacción a tres tipos de clientes: clientes nuevos, clientes que están reduciendo su volumen de compra y clientes que han dejado de consumir el producto.
3. Encuestas de satisfacción: Se basa en realizar encuestas de satisfacción mediante cuestionarios cortos a clientes de la empresa seleccionados a partir de criterios objetivos previamente definidos.
4. Sesiones de Grupo: Reuniones con grupos reducidos de clientes centradas en aspectos muy concretos del producto o servicio.
5. Revisiones Particulares: Son reuniones periódicas individuales con clientes seleccionados en las que se tratan con mucho detalle una gran selección de aspectos relacionados con nuestro producto o servicio de una manera formal a partir de la necesidad de obtener información sobre una serie de datos previamente definidos para poder identificar expectativas reales del cliente.

6. Investigaciones de mercado: Investigaciones reales sobre la totalidad de consumidores reales y potenciales de los productos con el fin de evaluar los productos o servicios con los ofrecidos por la competencia e identificar de este modo oportunidades y amenazas.
7. Cliente Oculto: Un evaluador se hace pasar por cliente de la empresa y simula una compra para valorar los aspectos relacionados con la misma, generalmente a nivel de valoración del servicio.
8. Informes del personal en campo: Análisis de determinados aspectos en contacto directo con el cliente en el mercado para conocer la opinión directa que el producto merece y así poder realizar retroalimentación.
9. Encuestas al personal: En los casos en que determinados empleados estén en contacto directo con el cliente, se puede realizar encuestas a estos empleados con el fin de obtener una información directa sobre la opinión de éstos últimos.
10. Análisis de medidas operativas: Sistema de análisis a través de indicadores u otros métodos de seguimiento y medición, todas las operaciones que afectan en mayor o menor medida a la satisfacción del cliente”<sup>14</sup>.

---

14 Campamà Guillermo (2005, octubre). 10 Métodos para medir la satisfacción de los clientes. Pág. 4.



Los métodos de medición de la satisfacción de los clientes antes mencionados, juegan un papel importante en el servicio al cliente, puesto que toda compañía debe conocer que tan satisfechos se encuentran sus usuarios con el servicio prestado, y con esto se busca que la compañía pueda tomar los correctivos necesarios con el fin de conservar y aumentar su base de clientes.

#### **6.1.5.1 Calidad como satisfacción de las expectativas del cliente.**

“El concepto de calidad como satisfacción de las expectativas del cliente comparte las ideas previas de Deming, el principio de que lo importante en calidad es la orientación hacia el cliente, si bien ahora la calidad se define y mide en términos de percepción de calidad por el consumidor y no por la empresa, asumiendo así que la calidad reside en los ojos de quien la contempla. La empresa deberá enfocar su atención en las expectativas de los clientes para intentar satisfacerlas o superarlas con su producto. Esta es una definición de calidad enfocada hacia agentes externos a la organización, y por tanto especialmente sensible a los cambios del mercado.

Aunque los clientes no conozcan las especificaciones que permiten juzgar la calidad de un modo objetivo, sí tienen expectativas y éstas son susceptibles de medición aún cuando de manera complicada en algunos casos. El concepto de calidad como satisfacción de expectativas revela un deslizamiento desde el concepto clásico de calidad en sentido “objetivo”, referente al

cumplimiento por el producto de ciertas especificaciones, hacia un concepto “subjetivo” de calidad basado en la percepción del cliente. La satisfacción de las expectativas de los clientes tiene un alto componente subjetivo, por dos razones:

Los consumidores tienen diferentes necesidades y expectativas

La percepción de calidad para el cliente se ve influida por diversos factores

(experiencias previas, publicidad, marca, recomendaciones de otras personas, etc.)”<sup>15</sup>

### **Ranking 10 empresas con el mejor servicio al cliente en Colombia en el 2011.**

“A continuación el ranking de las 10 empresas con mejor servicio al cliente en Colombia:

1. Bancolombia
2. Éxito
3. Davivienda
4. Comcel (actualmente Claro)
5. Alpina
6. Carrefour
7. Coca – Cola

---

15 Camisón Cesar (2009 diciembre 16) Conceptos de calidad y enfoques de gestión. Editorial Pearson P-10

8. Avianca

9. Otras empresas

10. Ecopetrol “. <sup>16</sup>

### **Top 10 empresas y líderes con la mejor reputación en Colombia en el 2016**

“El informe arrojó que las empresas con mejor reputación son:

1. Grupo Bancolombia
2. Grupo Nutresa
3. Alpina
4. Cementos Argos
5. Avianca
6. Bavaria
7. Ecopetrol
8. Grupo Sura
9. Grupo EPM
10. Grupo Éxito

---

<sup>16</sup> Publicado Portafolio. (2011 mayo 30). Las 10 empresas con mejor Servicio al Cliente.

**En cuanto a los líderes con mejor calificación el informe detalla que son:**

1. Arturo Calle (Comercializadora Arturo Calle)
2. Luis Carlos Sarmiento Angulo (Grupo Aval)
3. David Bojanini (Grupo Sura)
4. Carlos Mario Giraldo (Grupo Éxito)
5. Carlos Ignacio Gallego Palacio (Grupo Nutresa)
6. Carlos Ardila Lülle (Organización Ardila Lülle)
7. Carlos Raúl Yepes (ex grupo Bancolombia)
8. Juan Carlos Echeverry (Ecopetrol)
9. Germán Efromovich (Avianca)
10. Carlos Enrique Moreno (Organización Corona)”.<sup>17</sup>

## **6.2 Marco Conceptual**

**Cliente Externo:** Es el usuario final que adquiere de los productos y servicios de una organización, es el que está afuera de ella.

**Cliente Final:** Hace referencia a las personas que hacen uso del producto o servicio adquirido de forma directa.

**Cliente Intermedio:** Son los distribuidores, las denominadas tropas y grandes superficies que hacen que los productos o servicios lleguen de manera rápida, segura y ágil al cliente final.

**Cliente Interno:** Son los colaboradores que hacen parte de la organización y quienes ofrecen los productos y servicios

---

<sup>17</sup> Publicado Dinero. (2016 enero 11). Top 10: Empresas y líderes con la mejor reputación en Colombia.

**C.A.V:** Centros de atención al cliente.

**Distribuidores:** Son aliados que manejan las compañías, para poder garantizar la venta de los productos y servicios de manera efectiva.

**Experiencia Memorable:** Es el resultado de una acción que depende de las diferentes áreas de una organización que afecta positiva o negativamente al cliente.

**Fidelización del cliente:** Es el mantenimiento de relaciones a largo plazo con los clientes más rentables para la empresa.

**Grandes Superficies:** Es el nombre que reciben las tiendas y mercados de gran tamaño localizados en centros comerciales, puntos de cadena y droguerías para comercializar los productos los productos y servicios.

**Insatisfacción:** Es un sentimiento de frustración al no recibir lo que se esperaba a cambio.

**Manual Excelente Servicio al Cliente:** Es una guía donde se encuentran consignados cuáles son los parámetros que se deben seguir para prestar un excelente servicio y que el cliente tenga una experiencia memorable.

**Queja:** Es una oportunidad para mejorar y conocer la opinión del cliente sobre nuestro servicio.

**Reclamo:** Expresión de insatisfacción hecha a la organización relacionada con los productos o servicios adquiridos.

**Satisfacción:** Es el nivel de gozo por la solución a sus requerimientos.

**Servicio al Cliente:** Es la disposición de servicio que debe tener todo el personal que hace parte de una organización.

**Solución en Primer Contacto:** Es la respuesta inmediata a la solución de una petición y/o solicitud de los clientes.

**Tropas:** Son un grupo de personas encargadas de realizar visitas puerta a puerta con el objetivo de impulsar, vender un producto o servicio.

### **6.3. Marco Legal**

En la actualidad los operadores de telecomunicaciones son vigilados y supervisados por la SIC (Superintendencia de Industria y Comercio) y por la Min TIC (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia) son entes que respaldan y protegen las dos partes involucradas (usuario – organización). Por ello Implementar un Manual Excelente Servicio al Cliente será de gran importancia tanto para la empresa como para sus clientes porque en él se pueden encontrar pautas de gran ayuda a la hora de prestar un Excelente Servicio al Cliente.

### **6.4 Marco Espacial**

El trabajo aplicado se realizará en la oficina de la empresa de telecomunicación Claro en la ciudad de Florencia.

## **7. Marco Metodológico**

### **7.1 Tipo de estudio Cualitativo**

Para el proyecto aplicado, se empleará el tipo de estudio cualitativo porque se busca crear un Manual de Excelente Servicio al Cliente con información recolectada de los propios clientes en cuanto a satisfacción y solución en primer contacto generando así una experiencia memorable con el servicio prestado.

### **7.2 Fuente y Técnicas de Recolección de la Información**

#### **7.2.1 Tipos de información: Primaria**

Para el proyecto aplicado, se hará uso de la información primaria, porque la información será suministrada por los usuarios y colaboradores de la compañía Claro oficina Florencia, además se tendrá en cuenta información y/o estudios de investigaciones ya realizada sobre Servicio al Cliente.

Para llevar a cabo la propuesta de implementar un Manual de Excelente Servicio al Cliente para la Empresa Claro oficina Florencia como una forma viable para disminuir la pérdida de Clientes por el deficiente Servicio al Cliente, se empleará la técnica de recolección de

información como la encuesta y la observación; los instrumentos que se utilizarán para la propuesta son las guías de observación y los formularios de encuesta.

**Población estudiada:** Características y tamaño (Universo y muestra) En caso de seres humanos consignar los aspectos éticos requeridos. Para la elaboración del Manual Servicio de Excelente Servicio al Cliente, se aplicarán a los usuarios atendidos y colaboradores.

**Selección de la muestra.** “La muestra es el número de elementos, elegidos o no al azar, que hay que tomar de un universo para que los resultados puedan extrapolarse al mismo, y con la condición de que sean representativos de la población. El tamaño de la muestra depende de tres aspectos.

Del error permitido.

Del nivel de confianza con el que se desea el error.

Del carácter finito o infinito de la población.

Las fórmulas generales que permiten determinar el tamaño de la muestra son las siguientes:

- Para poblaciones infinitas (más de 100.000 habitantes):

$$n =$$

$$Z^2 \times P \times Q$$

-----

$$E^2$$



- Para poblaciones finitas (menos de 100.000 habitantes):

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{E^2 (N - 1) + Z^2 \times P \times Q}$$

**Leyenda:**

n = Número de elementos de la muestra.

N = Número de elementos del universo.

P/Q = Probabilidades con las que se presenta el fenómeno.

Z2 = Valor crítico correspondiente al nivel de confianza elegido; siempre se opera con valor sigma 2, luego Z = 2.

E = Margen de error permitido (a determinar por el director del estudio).

De esta manera, se aplica la fórmula de población finita a la población objeto de estudio, es decir la cantidad de clientes de Claro oficina Florencia.”<sup>18</sup>

---

18 Muñiz Rafael (2010). Capítulo 3. Investigación de mercados Proceso de la Investigación de Mercados. Marketing en el Siglo XXI. 5ª

Población Finita: población 500 clientes diarios

$$2^2 \times 50 \times 50 \times 550$$

$$n = \frac{4^2 (500 - 1) + 2^2 \times 50 \times 50}{19.000}$$

$$4^2 (500 - 1) + 2^2 \times 50 \times 50$$

$$n = 7.000.000$$

$$19.000$$

$$n = 92,63$$

El resultado de la fórmula es de 93 clientes a encuestar. De los cuales aplicamos 90 encuestas.

## 8. Resultados

### 8.1 Diseño de Recolección de la Información

**Pregunta No 1.** A nivel general cómo califica la atención de los funcionarios de la empresa

Claro Oficina Florencia?

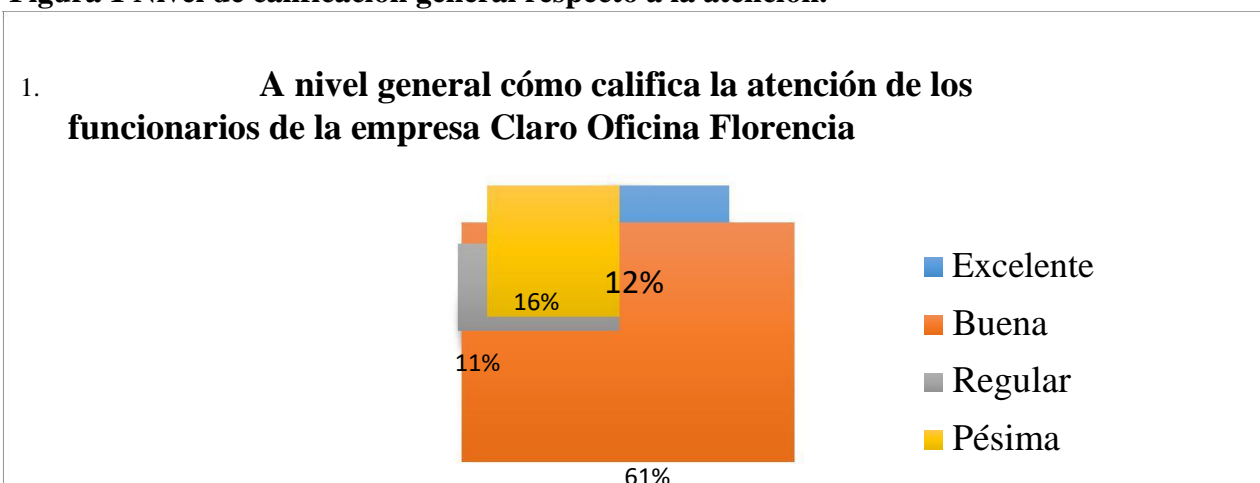
**Tabla 1:**

**Nivel de calificación general respecto a la atención.**

Pregunta No 1	Excelente	11
	Buena	55
	Regular	10
	Pésima	14

Fuente: Este proyecto

**Figura 1 Nivel de calificación general respecto a la atención.**



Fuente: Este proyecto

Se pudo corroborar como los clientes califican la atención recibida por parte de los funcionarios de Claro oficina Florencia desde que ingresan a las instalaciones. Donde los resultados nos arrojan que el 61% indican que la atención es buena; sólo un 16% indica que es pésima: el 12% manifiestan que la atención recibida es excelente, por lo que se debe trabajar en fortalecer la calificación pésima, y lograr aumentar la calificación a excelente.

**Pregunta No 2.** Cómo califica la atención recibida por parte del funcionario de la empresa Claro Oficina Florencia?

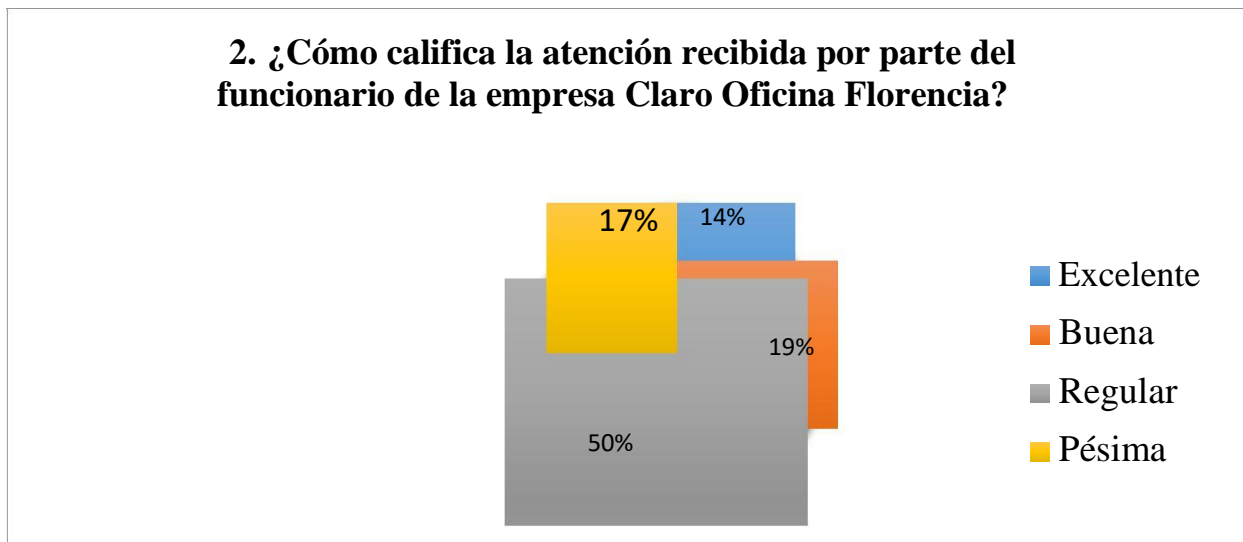
**Tabla 2:**

**Nivel de calificación específica del funcionario en la atención.**

Pregunta No 2	Excelente	13
	Buena	17
	Regular	45
	Pésima	15

Fuente: Este proyecto

**Figura 2 Nivel de calificación específica del funcionario en la atención.**



Fuente: Este proyecto

Busca conocer el nivel de satisfacción de los clientes luego de haber sido atendido por un funcionario; para ello el 50% indica que la atención recibida es regular; el 19% indica que es buena; el 17% indica que es pésima; y el 14% indica que es excelente; se deben tomar acciones en pro de mejorar la experiencia que ha tenido el cliente después de la atención, esta experiencia debe ser muy memorable para que así se logre una recomendación muy positiva.

**Pregunta No 3.** Durante la atención recibida hubo amabilidad y cordialidad por parte del funcionario?

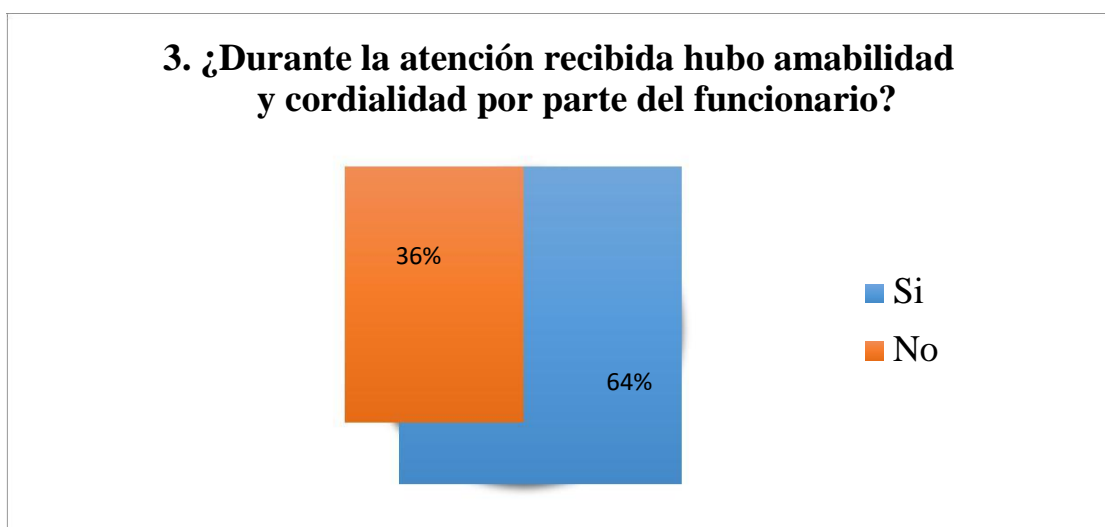
**Tabla 3:**

**Nivel de satisfacción en la atención**

Pregunta No 3	Si	58
	No	32

Fuente: Este proyecto

**Figura 3 Nivel de satisfacción en la atención**



Fuente: Este proyecto

Se busca que los clientes evalúen muy a conciencia sobre si hubo o no amabilidad y cordialidad durante la atención por parte del funcionario con el fin de tomar los correctivos de mejoramiento; el 64% indica que si hubo amabilidad y cordialidad durante la atención; y el 36% indica que no hubo amabilidad y cordialidad.

**Pregunta No 4.** Considera usted que hubo disposición de servicio del funcionario frente a la solución de sus inquietudes.

**Tabla 4:**

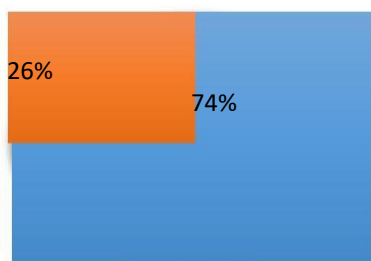
**Nivel de Disposición en la atención**

Pregunta No 4	Si	67
	No	23

Fuente: Este proyecto

**Figura 4 Nivel de Disposición en la atención**

**4. ¿Considera usted que hubo disposición de servicio del funcionario frente a la solución de sus inquietudes?**



■ Si ■ No

Fuente: Este proyecto

Se requiere validar si durante la atención el funcionario brindó una atención con calidad, al tener disposición de servicio para solucionar las inquietudes de los clientes; se encuentra que el 74% de los clientes indican que sí hubo disposición de servicio; a diferencia del 26% que indica que no, esto significa que se debe concientizar a los funcionarios sobre la importancia de la satisfacción y calidad en la atención.

**¿Pregunta No 5Cuál es el error que usted considera en el que se está incurriendo al momento de prestar un excelente servicio al cliente en Claro oficina Florencia?**

**Tabla 5:**

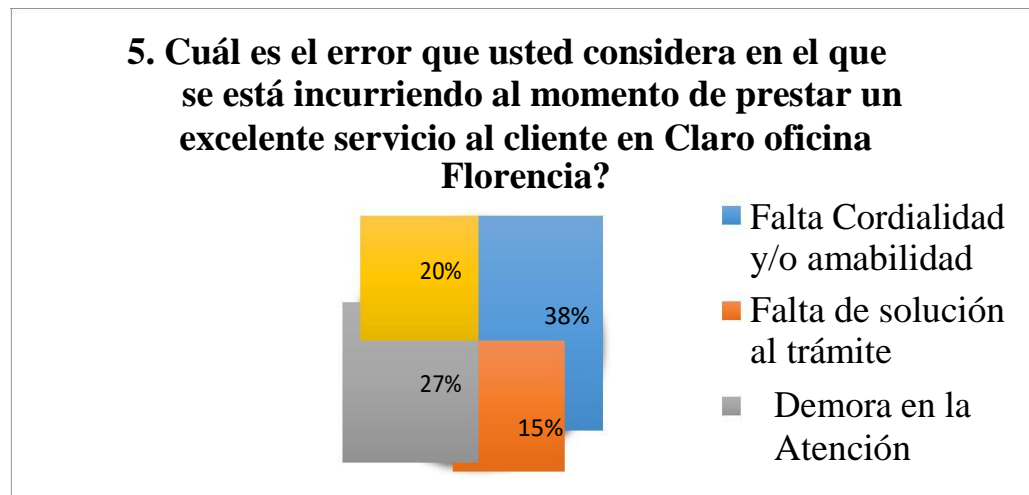
**Nivel de satisfacción por factores**

Pregunta No 5	Falta Cordialidad y/o amabilidad	34
	Falta de solución al trámite	14
	Demora en la Atención	24
	Falta ofrecimientos	18

Fuente: Este proyecto



**Figura 5 Nivel de satisfacción por factores**



Fuente: Este proyecto

Es importante detectar cual es el error que se está cometiendo a la hora de prestar un excelente servicio al cliente, para ello la opinión de los clientes es parte fundamental para lograr un mejoramiento; el 38% de los clientes indican que es la falta de cordialidad y/o amabilidad; el 27% se debe a la demora en la atención; el 20% indica que a la falta de ofrecimientos y el 15% falta de solución al trámite. La falta de cordialidad y la demora en la atención son % altos y se deben generar estrategias que nos ayuden a contrarrestar estas cifras tan altas.

**¿Pregunta No 6 Por qué visita las instalaciones de Claro oficina Florencia?**

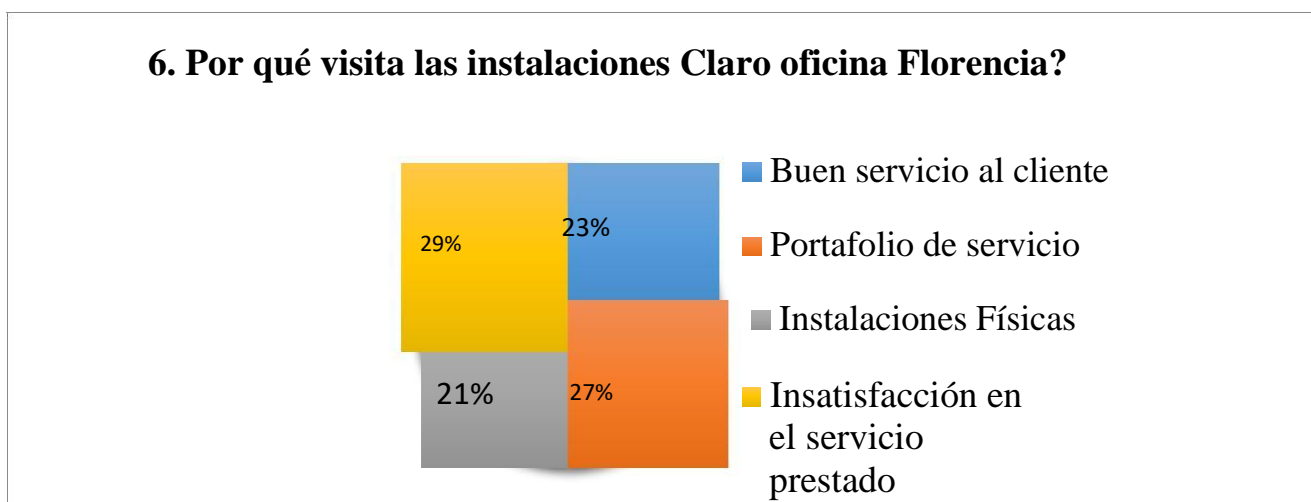
**Tabla 6:**

**Motivaciones para visitar oficina Claro Florencia.**

Pregunta No 6	Buen servicio al cliente	21
	Portafolio de servicio	24
	Instalaciones Físicas	19
	Insatisfacción en el servicio prestado	26

Fuente: Este proyecto

**Figura 6 Motivaciones para visitar oficina Claro Florencia.**



Fuente: Este proyecto

Es importante para la empresa identificar a que se debe la visita de los clientes a las instalaciones de Claro oficina Florencia, el 29% manifiesta que se debe a la insatisfacción en el servicio prestado; el 27% al portafolio de servicio; el 23% se debe al buen servicio al cliente y el 21% se debe a las instalaciones físicas. Es importante hacer un paréntesis frente a los datos más representativos y reevaluar que está haciendo para que insatisfacción en el servicio prestado.

**¿Pregunta No 7 Considera usted que el buen servicio al cliente debe ser un principio fundamental para Claro oficina Florencia?**

**Tabla 7:**

**Percepción de los clientes sobre el buen servicio.**

Pregunta No 7	Si	83
	No	7

Fuente: Este proyecto

**Figura 7 Percepción de los clientes sobre el buen servicio.**



Fuente: Este proyecto

Se requiere confirmar que tan importante es el servicio al cliente para los clientes de Claro oficina Florencia, el 92% indican que el buen servicio al cliente debe ser un principio fundamental; el 8% indica que no, es un % significativo los que dijeron si, esto comprueba que el excelente servicio al cliente se ha convertido en el eje central de toda organización.

## **8.2. Análisis de los resultados**

Está demostrado que una mala atención, coloca en riesgo a cualquier organización, ya que afecta directamente la calidad del servicio y por ende los objetivos de toda Compañía, por tal razón es crucial generar experiencias memorables en los clientes para lograr una mayor fidelidad, construyendo así relaciones duraderas en el tiempo; es una tarea difícil y compleja, donde contratar a personas idóneas que estén dispuestas a ofrecer un excelente servicio al cliente es la clave del éxito.

Esto en gran parte inicia con escuchar de manera personal, entender y responder las necesidades y expectativas de los clientes, por ello el análisis de esta encuesta aplicada da un indicio que se debe entrenar al personal, darles en muchas ocasiones autoridad, hacerlos confiables y motivarlos a satisfacer a los consumidores, donde es importante asegurar de que todo el equipo hagan lo mismo y que estén motivados a conseguirlo. Esto significa vivir la mentalidad de un excelente servicio al cliente, donde podemos realizar mecanismos de retroalimentación para corregir los malos resultados, por ello se propondrá con el área de

Bienestar de Claro en iniciar con una retroalimentación constructiva y señalándoles qué pueden hacer para mejorar, no olvidando reconocer los logros y los esfuerzos.

En el análisis de la encuesta aplicada, una de las cosas que los clientes más valoran es la actitud, incluso en caso de que se cometa algún error, un cliente se enojará menos y hasta lo perdonará y olvidará si ve interés por remediarlo, por eso es importante hacer notar al cliente que se está para servirlo y que hay interés, mostrando un interés genuino y no uno forzado pues el cliente siempre se da cuenta de ello y cuando suceda solo se logrará que se moleste o incomode; por eso se debe mostrar en todo momento atención e interés en ayudarlo a encontrar el producto que busca o en solucionar cualquier problema que pueda tener, pero sin descuidar que en los tiempos de hoy los clientes son muy exigentes donde cada vez tienen menos tiempo, y en muchas ocasiones de nada sirve atenderlos con amabilidad y actitud si se hacen esperar demasiado para atenderlos, entregarles un producto o brindarles un servicio.

## 9. Conclusiones

Gracias al Manual de excelente servicio al cliente, se dejó clara la verdadera importancia que tiene el servicio al cliente en una compañía de Telecomunicaciones, teniendo en cuenta que este factor afecta de manera positiva o negativa según la experiencia del cliente; se puede afirmar que el excelente servicio al cliente se ha convertido en el eje central de toda organización.

En el trabajo de campo se evidenció que los aspectos de servicio al cliente que presentan mayor porcentaje de calificación negativa es la insatisfacción en el servicio prestado, es por ello que se debe entrenar al personal, motivarlos a satisfacer las necesidades e inquietudes de los clientes que tomaron la decisión de escoger a Claro como su operador favorito.

Para el desarrollo de la recolección de la información fue una experiencia positiva, dado a que no hubo resistencia por parte de los encuestados en suministrar sus opiniones sobre el estudio realizado, al contrario, se sintieron importantes, porque se tuvieron en cuenta para mejorar cada día y contar con un excelente servicio al cliente. En los aportes históricos de varios autores sobre servicio al cliente, se puede analizar que cada punto de vista es un aporte valioso para los estudios realizados, ya que dan un horizonte y hace que el análisis de las situaciones ayuda a lograr que los objetivos del proyecto se cumplan.

Finalmente, se puede concluir que el servicio al cliente es un factor importante para la oficina Claro Florencia, ya que al mejorar la experiencia de los clientes, los colaboradores sentirán un mayor compromiso con los clientes lo cual traerá mayor diferenciación y preferencia en el sector, dado a que las personas tienen la necesidad de utilizar un servicio de telefonía celular móvil o fija, y no dudarán en escoger la compañía que le brinde un excelente servicio al cliente en donde no tengan que estar haciendo en la mayoría de sus veces reclamos o peleando por irregularidades e incumplimiento en los servicios prestados.

## **10. Recomendaciones**

Con la implementación de un Manual de Excelente Servicio al Cliente, se espera marcar la diferencia en el servicio y generar verdaderas experiencias memorables en los clientes, por lo que se recomienda a todo el personal de la empresa Claro Oficina Florencia desde el vigilante hasta el gerente que lo vivan, lo compartan y lo apliquen en toda interacción con los clientes.

La opinión de los clientes es importante a la hora de calificar la atención recibida por los colaboradores de Claro oficina Florencia, por ello se recomienda que todas las observaciones, inquietudes, sugerencias, inconformidades de los clientes se puedan confrontar entre todos los funcionarios para tomar así los correctivos necesarios que permitan cada día ser los mejores en Servicio al Cliente.

Es importante que todos los colaboradores de Claro oficina Florencia cuenten con las herramientas necesarias que les permita ofrecer un excelente servicio al cliente, por lo que se recomienda que se capaciten constantemente en temas de servicio al cliente realizando convenios con diferentes instituciones de formación como el SENA, Cajas de Compensación y Universidades.



El excelente servicio al cliente debe ser fundamental para Claro oficina Florencia por ser una empresa de servicios, por lo que se recomienda realizar reconocimientos a los tres mejores colaboradores que se destaquen en prestar el mejor servicio, lo que ayudará a inyectar en todos el amor y la pasión por prestar siempre un excelente y destacado servicio al cliente.

## Referencias

[http://www.claro.com/paises/quienes\\_somos.html](http://www.claro.com/paises/quienes_somos.html)

SERNA GÓMEZ Humberto. Servicio al cliente. Métodos de auditoria y medición. Bogotá. 3R editores. 2003. p-17

Barquero José Daniel, Rodríguez de Llauder Carlos, Barquero Mario y Huertas Fernando, Del libro: «Marketing de Clientes ¿Quién se ha llevado a mi cliente?», Segunda Edición, de McGraw-Hill Interamericana de España, 2007, Pág. 1

Kotler Philip «Los 80 Conceptos Esenciales del Marketing de la A a la Z », , Pearson Educación S.A., 2003, Págs. 8 y 9.

Dow Jones Irwin inc. 1987. Última edición en Colombia 3R editores 1999. Traducción: Jesús Villamizar Herrera; Revisión Técnica: Humberto Serna Gómez.

Fabregat Rodríguez, Victoria y SETO PAMIES, Dolors. ¿Cómo gestionar la lealtad de un cliente interno? Un nuevo reto en la Dirección de Recursos Humanos. En: Humanos.Vol.15 Nro 160

Setó Pamies D. (2004), De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente, Madrid, ESIC Editorial.

Gómez, Abello, F.R. (2003), Ocho pasos hacia la calidad en el servicio, Bogotá, Editorial ICONTEC

Albrecht, K, Zemke, R., op cit., pág. 54

SERNA Gómez Humberto (2006). Servicio al cliente: métodos de auditoria y medición. Primera Edición. P 28. BERRY Leonard. Un buen servicio ya no basta. Primera Edición. P 22

López Carlos. (2001, Mayo 18). Los 10 componentes básicos del buen servicio

Alcaide Juan Carlos (2007). Extracto del Libro Alta Fidelidad 15 Beneficios de una buena atención al cliente.

Campamà Guillermo (2005, octubre). 10 Métodos para medir la satisfacción de los clientes. Pág 4.

Camisón Cesar (2009 diciembre 16) Conceptos de calidad y enfoques de gestión. Editorial Pearson P-10

Publicado Portafolio. (2011 mayo 30). Las 10 empresas con mejor Servicio al Cliente.

Publicado Dinero. (2016 enero 11). Top 10: Empresas y líderes con la mejor reputación en Colombia.

Muñiz Rafael (2010). Capítulo 3. Investigación de mercados Proceso de la Investigación de Mercados. Marketing en el Siglo XXI. 5ª Edición

## Anexos

### Anexo A. Diseño Encuesta

Es de agrado para Claro oficina Florencia, poder contar con su valiosa colaboración, con el fin de detectar cual es la percepción de los clientes frente al servicio prestado por los funcionarios y poder así, realizar un manual sobre excelente servicio al cliente.

OBJETIVO: Analizar la información recolectada, que ha sido aplicada a los clientes de Claro oficina Florencia, para dar posibles soluciones a los inconvenientes que se presentan en el desarrollo de la atención a los usuarios, esto con el fin de prestar un excelente servicio a todos nuestros clientes que llegan día a día a las instalaciones de Claro.

1. ¿A nivel general cómo califica la atención de los funcionarios de la empresa Claro Oficina Florencia?

Excelente\_\_\_\_\_ Buena\_\_\_\_\_ Regular\_\_\_\_\_ Pésima\_\_\_\_\_

2. ¿Cómo califica la atención recibida por parte del funcionario de la empresa Claro Oficina Florencia?

Excelente\_\_\_\_\_ Buena\_\_\_\_\_ Regular\_\_\_\_\_ Pésima\_\_\_\_\_

3. Durante la atención recibida hubo amabilidad y cordialidad por parte del funcionario?

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

4. ¿Considera usted que hubo disposición de servicio del funcionario frente a la solución de sus inquietudes?

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

5. ¿Cuál es el error que usted considera en el que se está incurriendo al momento de prestar un excelente servicio al cliente en Claro oficina Florencia?

\*Falta Cordialidad y/o \_\_\_\_\_

amabilidad \*Falta de solución al \_\_\_\_\_

trámite \*Demora en la atención \_\_\_\_\_

\*Falta ofrecimientos \_\_\_\_\_

6. Por qué visita las instalaciones de Claro oficina Florencia?

\*Buen servicio al cliente \_\_\_\_\_

\*Portafolio de servicios \_\_\_\_\_

\*Instalaciones Físicas \_\_\_\_\_

\*Insatisfacción en el servicio prestado \_\_\_\_\_

7. ¿Considera usted que el buen servicio al cliente debe ser un principio fundamental para Claro oficina Florencia?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**Anexo B. Manual de Excelente Servicio al Cliente, una Experiencia Memorable en la oficina  
Claro Florencia**

Link: <https://es.calameo.com/read/005405690455f76a88965>